

赚钱为王管理会计速成教程(一)

◎文 / 汪一凡



汪一凡
知名会计学者，厦门大学
会计系副教授

写在前面的话

会计有两个分支，对外提供通用财务报告的分支，叫财务会计；对内提供管理报告的分支，叫管理会计。财务会计以利润为王，管理会计以现金为王，但在传统上自身不设账，更没有统一的报表体系，只能依附于财务会计，对财务会计数据作吃力不讨好的各种琐碎调整，这是它在文献和教科书里“蓬勃发展”，实践中却只见零敲碎打应用的原因。有鉴于此，作者提出“赚钱为王”的大管理会计”新体系，已设计出核心报表，并围绕这些报表，提出一些总括性的比率，初步展示现金流诊断在反映公司赚钱额、赚钱效率和理财等方面的作用(见《赚钱为王的大管理会计》连载于本刊2013年4月号、5月号)。

实际上，现金流诊断作为全新的财务分析，已有可能建立完整的指标体系。从核心报表开始，不断地变换观察角度，逐步向下细化分析，最终形成纵横连锁的各类指标，管理层从这样的“高清图像”来全面透视公司，可以及时调控，走上“赚钱为王，百业兴旺”的正轨，当然效果奇佳。不过，从利润为王，到现金为王，再到赚钱为王，经历了两次思想进化，核心理念已有很大差异，有必要另起炉灶，推出大管理会计自己的“核算规程”，给出直观印象，说明一系列的指标和报表是怎么经过这个核算体系而得到的。在实务工作中，本来就有专职人员在从事各类内部管理报表的编报，只不过没有凸显赚钱核心，不成体系而已，核算规程会起到正本清源、提纲挈领的作用。



择,推崇灵活处理。以致于同样的一些业务,让100位会计师分别独立处理,会得到101套财务报表(多出来的1套是注册会计师调整的)。甚至自比法官的“判例法”,以“艺术化”作为高素质标志而沾沾自喜,不知道“艺术”与“科学”其实是有重大区别的。

管理会计就完全不同,科学有个“再现”原则,在会计领域表现为“谁来做账,都能得到同样的结果”,有没有赚到钱,那是假不了的。管理会计用的是正常的人类思维方式,说的是人话,对各类业务处理有客观依据,有具体的指南,能取得共识,只要在理解的基础上逐步细化和深入,是没问题的。教程在内容编排上尽可能“接地气”,注重科学实用,并采用了“中国流复式簿记”(俗称“左右记账法”)的高效学习方法,力图使没有会计基础知识的人士,从零开始地学习,同样可以很快见效。

本速成教程共有十四讲,将在本刊分期连载。教程主要的读者对象,首先是公司老板和高中级管理层。他们希望用最少的时间了解什么是赚钱为王,公司赚到了多少钱,如何更赚钱,明白管理会计是怎么回事,以便能自如地运用现金流诊断工具来赚更多的钱,其次,是希望参与管理会计实际操作的人士。内账不同于“外账”,需要专门学习才能达到“内账内行”的水平,这是提升自己在公司作用地位的新机遇。

这样,按财务会计准则规定的全套传统核算,可以俗称为“外账”,大管理会计自定的核算规程,则可以俗称为“内账”,以示两者之区别。赚钱为王的“内账”,在现阶段可以补强管理会计,使之快速崛起,成为公司内部持续运行的常态化管控系统,真正提高企业管理水平。从长远来看,还要承担起拯救财务会计的历史使命,在造假成风的“外账”被社会彻底抛弃时,作为“备胎”取而代之,这是作者取名为“大管理会计”的原因,或者提“赚钱为王管理会计”,都足以正名。

人们常觉得与会计人员没法沟通,会计很难学,因此习惯于“敬而远之”。其实,那只是财务会计给人的印象;业内强调“职业判断”成风,故弄玄虚,似乎不愿意把事实彻底搞清楚,算清楚,无视“一定之规”,喜欢多项选

一、货币收入

公司的业务会产生收入,在记录收入时,内账核算强调的是“货币收入”,例如“主营业务货币收入”,或“其他业务货币收入”,当我们计算“赚到多少钱”时,只承认本期已经收到现金的业务,还没收到现金的,例如应收账款,尽管代表着收到货币的权利,但目前还未收到,不符合“货币收入”的定义,当然要排除在外,等真正收到钱时才算数,这样就明确地避免了鱼目混珠的造假行为。

不算货币收入的还有应收股利、应收利息和应收票据等。特别需要澄清的是应收票据。当公司收到顾客开给的应收票据后,由于其中的“银行承兑票据”可以由银行承兑,直接从银行得到扣除贴现额后的现金,其中的“商业承兑票据”交给供应商,也可以得到商品供应,替代了直接的货币支付。这就很容易让人误以为,应收票据也算货币收入,其实并非如此。

拿应收票据向银行贴现,实际上是收票以后的一种贷款行为,公司需要为此支付财务费用,用应收票据交给自己的供应商,代替直接的贷款支付,实际上也是收票以后的一种理财行为,由于本公司愿意为此背书,承担坏账的风险,所以供应商也愿意接受应收票据而已。所以有必要指出,当公司收到应收票据时,还不能认为是收到了货币资金,只有经过后续的理财行为,真正收到现金时,才能算是“货币收入”。

需要讨论的还有预收账款。预收账款是公司在提交商品或服务前,就接受了顾客预付的货币收入,具体形式如预交房款、购物卡、加油卡、美容卡等。这种做法,从理财的角度看,当然对公司是有利的。从赚钱的角度看则有所区别,根据“货币收入-直接成本”,已经提交商品或服务部分当然可以核算为赚钱了,还没有提交相关商品或服务的部分,就没有直接成本,意味着该业务还没有最后完成,也就不宜纳入本期赚钱额的计算。记账时只能这样做,确保账表的一致性和严谨性。不过应当说,顾客愿意预付款,说明除非公司自身原因,这业务可认为已接近完成,在作财务分析时,是不妨为此业务预估直接成本后,把这部分作为直接

第一讲 怎么知道公司赚了多少钱?

开宗明义地说,要计算“赚了多少钱”,首先考察能带来“货币收入”的各类业务,这些业务一般也要发生费用开支,是它们各自的“直接成本”。业务的货币收入减去直接成本,就是该业务对公司的直接贡献,汇总所有业务的直接贡献后,再减去与业务不相关的“间接费用”,就是本期赚到的钱了。这里还没有考虑到要支付的银行贷款利息和社会税费,也没有考虑到要支付的现金股利,因为这些都是赚到钱以后的分配行为,所以称为“息前税前赚钱额”。用一个计算式就可以完整地表达,那就是:

息前税前赚钱额=Σ(货币收入-直接成本)-间接费用

贡献纳入考虑的。

公司得到了货币收入,常常也需要为此付出代价,那就是成本费用。“成本”和“费用”两个词经常是混在一起用的。为了强调说明“直接”与“间接”的差别,内账核算不妨作一个约定,当某一开支和本期的特定货币收入业务直接相关时,我们称为该项业务的“直接成本”;当某一开支和本期所有的货币收入业务没有直接的关系时,我们称为“间接费用”。这就是赚钱计算式的由来。

二、直接成本

从成本来看,内账核算强调的是“直接成本”,例如“主营业务直接成本”,或“其他业务直接成本”。直接成本是认定为和本期某种货币收入直接有关的开支,只要和该货币收入直接有关,或者说为了取得这笔货币收入而明确需要支付的开支,就是其直接成本。和“货币收入”强调“要收到货币才算数”有所不同,直接成本不强调本期非把这笔钱花出去不可。也就是说,不但已经实际支付的开支要算数,本期该付而未付的开支也要算数。例如,公司用赊购来的原材料制造产品,并卖出去了,尽管此时还未支付材料款,除非想赖账不还,这笔材料费理所当然地要算进产品成本里,不能因为还没付款就认为多赚到了,“君子爱财,取之有道”,这是必须的。

不过,有些业务带来货币收入,却没有直接成本,例如收到现金股利,收到存款利息,接受捐赠,接受奖励等,可以看作“直接成本为零”的特例,同样适用于赚钱计算式。

“直接成本”并非作者原创的概念,实务中已有大同小异的各种理解,为避免歧义,对本教程所用的“直接成本”作如下的特别说明:凡是能够认定和某一期间的某产品直接有关的费用,就是该产品的直接成本,反之,凡是不能认定和某一期间的某产品直接有关的费用,一律不算该产品的直接成本,而是作为当期间接费用处理。

所以关键在于“能够认定”和“不能认定”,两者的区别是“是否有可操作性”,如果在特定状况下是明确的,很容易就“直接有关”取得共识的,就是“能够认定”,否则就是“不能认定”,非此即彼,没有中间的灰色地带,

也没有必要牵强附会地硬要找到其中的关联来。关于这一点,第二讲还将围绕制造业的问题,作进一步剖析。

三、间接费用

在上文已经提及,间接费用是“和本期货币收入业务没有直接关系的开支”,是正常情况下难以认定,或者说看不出这些开支与本期货币收入之间有什么密切关联。例如管理层工资、业务招待费、房屋租金、差旅费等,此类开支,只要是本期应该承担的,无论已支付或者该付而未付的,都是本期的间接费用。换言之,当一笔费用开支在目前水平上没法认定为直接成本时,就是间接费用了。

公司至高无上的目标就是“赚钱”,赚钱计算式很简明地表现了公司赚钱的过程。通过《赚钱与分配总表》的阐释,可以引导管理层趋利避害,无非是:尽可能扩展赚钱业务,及时关停亏钱的业务,尽可能降低直接成本,尽可能规避不必要的间接费用。

公司经营的各种业务,分别产生了特定的货币收入,所以先要从这特定的货币收入中分别扣除与这些业务有关的“直接成本”,余额很明确地表现为特定业务对公司的直接贡献。例如:

主营业务货币收入减去主营业务直接成本,就是主营业务的直接贡献;

其他业务货币收入减去其他业务直接成本,就是其他业务的直接贡献;

转让长期股权投资的货币收入减去原来的投资成本,就是这一投资的直接贡献;

卖了股票得到的货币收入,减去买进该股票时的原始购进成本,就是这一投资行为的直接贡献;

变卖写字楼的货币收入,减去该写字楼的原始购建成本,就是这次变卖活动的直接贡献;

……

计算出所有的这些直接贡献后,从直接贡献总和中扣除与这些业务无关,但因种种原因需要支付的各种间接费用,就可以回答“公司在本期有多少息税前税前赚钱额”了。还可以用于解答其他疑问,例如,有老板常会觉得“主营业务明明很赚钱,为什么最后

看不到现金?”,那也可能是被间接费用太高而吃掉了。

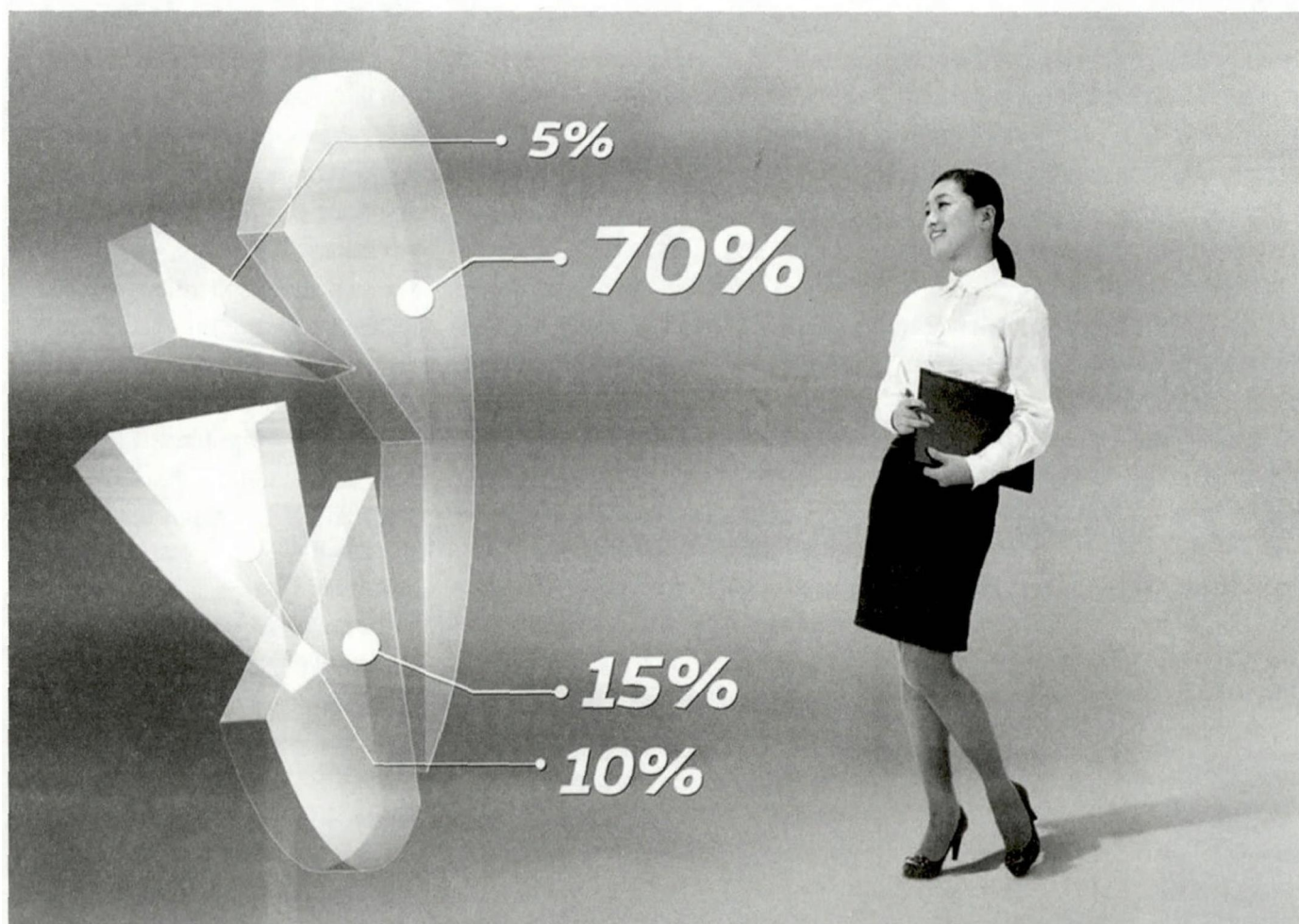
第二讲 制造业的直接成本剖析

我们以“联产品”成本分配问题为例,来说明内账该怎样看待“非此即彼”,也借此说明外账与内账的理念差别。

在自然界广泛存在着物质的“伴生”或“共生”现象,例如铅锌伴生矿,化学合成物等等。制造过程有时就是分解物质的过程,例如饱和食盐水经过电解,分解成氯、氢和氢氧化钠(烧碱)。那么在生产过程中就有一个“分离点”,分离点以前是“联合生产过程”,经过这点以后,原来投入的原料变成了两种或两种以上的不同产品,这些产品就叫“联合产品”或“联产品”。在会计看来,分离点以前投入的开支叫“联合成本”,分离点之后投入的开支就是各联产品自己的后续加工成本了。现在的难题是,怎么把“联合成本”让各种“联产品”来联合承担,分摊为其各自的成本?

换个容易理解的实例,假设肉类联合加工厂收购1头毛猪用了1000元,加上屠宰费用200元,这1200元就叫“联合成本”。“宰杀分离点”以后,就有猪脑髓、猪头皮、猪大肠、猪脚、里脊肉、五花肉……等等五花八门的“联产品”同时产生,后续的加工费用都是不难直接跟踪认定的(如“火腿肠成本”),难的是怎么处理联合成本,它们各应当分摊多少联合成本?

传统上,外账是依靠“职业判断”来解决这一问题的,可供选择的分配标准有许多,例如根据联产品的产量、重量、成份比例、在市场上的售价,扣除后续加工成本之后的净售价,等等,认为哪个更重要就选哪个作为分摊标准,据此把联合成本分摊到联产品上。例如,原化工部会计司就曾作出统一规定,在电解食盐水的联合成本中,氯气要分摊60%,氢气分摊4%,氢氧化钠分摊36%,然后加上分离点后发生的成本(例如还要提纯氯和氢析出后的“电解母液”,才是氢氧化钠),就是各自的产品成本,一锤定音,皆大欢喜。可是,严格地说,联合成本如何分配的问题,在本质上是无解的,因为只有“造物主”才知道,他在形成每一个原料成份时,各投入了多少



“成本”。会计人员这么做,岂非“替天行道”,也太狂了吧?!何况,如此主观武断处理,随意性太大。假设换个说法,规定分摊比例是氢气40%,氯气20%,氢氧化钠40%,谁又能说错了?同样,你可以说里脊肉好吃卖价高,应当多分摊些成本,但在创意产业兴盛的今天,“吃啥补啥”,猪脑髓浓缩了猪们的“思考结晶”,难道就不重要?这样形成的联产品成本数据,又如何有理有据地支持管理决策?!

在内账核算看来,联合成本是分离点之前的“联合生产过程”的直接成本,是完全可以认定的。不过,从收入看,这个联合生产过程具有特殊性,往往在分离点之后才可能销售产品,那时才能有货币收入,但已经不算它的收入,而分别是各联产品的收入了,即使如

此,并不能改变联合成本是其直接成本的性质。所以,如果把生产过程看成是没有中断的一个整体,那么,联合成本和分离点后发生的各种成本,其地位就是完全相同的,都是为了该生产过程取得货币收入的而发生的直接成本。也就是说,大可不必硬把联合成本分摊到各种联产品上,那有画蛇添足之嫌,简单地原样记录下来即可。至于管理决策,我们只能给出某个联产品在分离点后发生的直接成本,与其货币收入比较,可能意义不大,但这个生产过程本来就是各种联产品相互捆绑,“一损俱损,一荣俱荣”的过程,就是发现里脊肉很畅销,你也别指望杀一头猪能切出更多的里脊肉。也就是说,只有考察整个生产过程全部货币收入与全部直接成本的

关系,研究整头猪该不该杀,才是靠谱的,有分析意义的。

联合成本不能认定到联产品上,是客观存在的,就要实事求是地承认。还有些开支就未必如此,通过改变条件,原来的“不能认定”也可能转化为“能够认定”。例如,在没有用电表计量各产品用电量时,电费无法认定到产品上,不能作为产品的直接成本。如果在生产过程相关环节安装了电表,并保持相应记录,电费就可以直接认定到产品上,成为直接成本了。这说明要不断采取有效措施,向精细化管理发展,促使直接成本越来越准确,也就更有助于正确的决策。

一笔业务是不是赚到钱,赚到了多少钱,常识告诉我们,要从货币收入里减去成本以

后才能知道。制造业还有个不好回答的问题：“什么才是产品的直接成本”？商业上无非是“买进卖出，低买高卖”，要判断直接成本并不难。难的是制造业，不太好办的是，在实践中，我们要面对从不同角度理解的产品成本，而且看起来都有道理。

一种是完全成本法，公司的全部费用开支都算是产品成本的一部分。销售产品的货币收入只有高于产品的完全成本，才叫做赚钱了。只要设想公司只生产一种产品，这种做法是很容易理解并认同的。

第二种是制造成本法，顾名思义，只把制造过程的成本作为产品成本。除直接材料和直接人工外，生产管理现场发生的间接费用也算是产品成本。其余的开支，例如管理费用、财务费用等，都作为当期费用，不算产品成

本。销售产品的收入只要高于产品的制造成本，这个产品就算赚钱了。只要设想公司有两个或以上的制造部门，分别生产两种产品，这也是很容易理解并认同的。

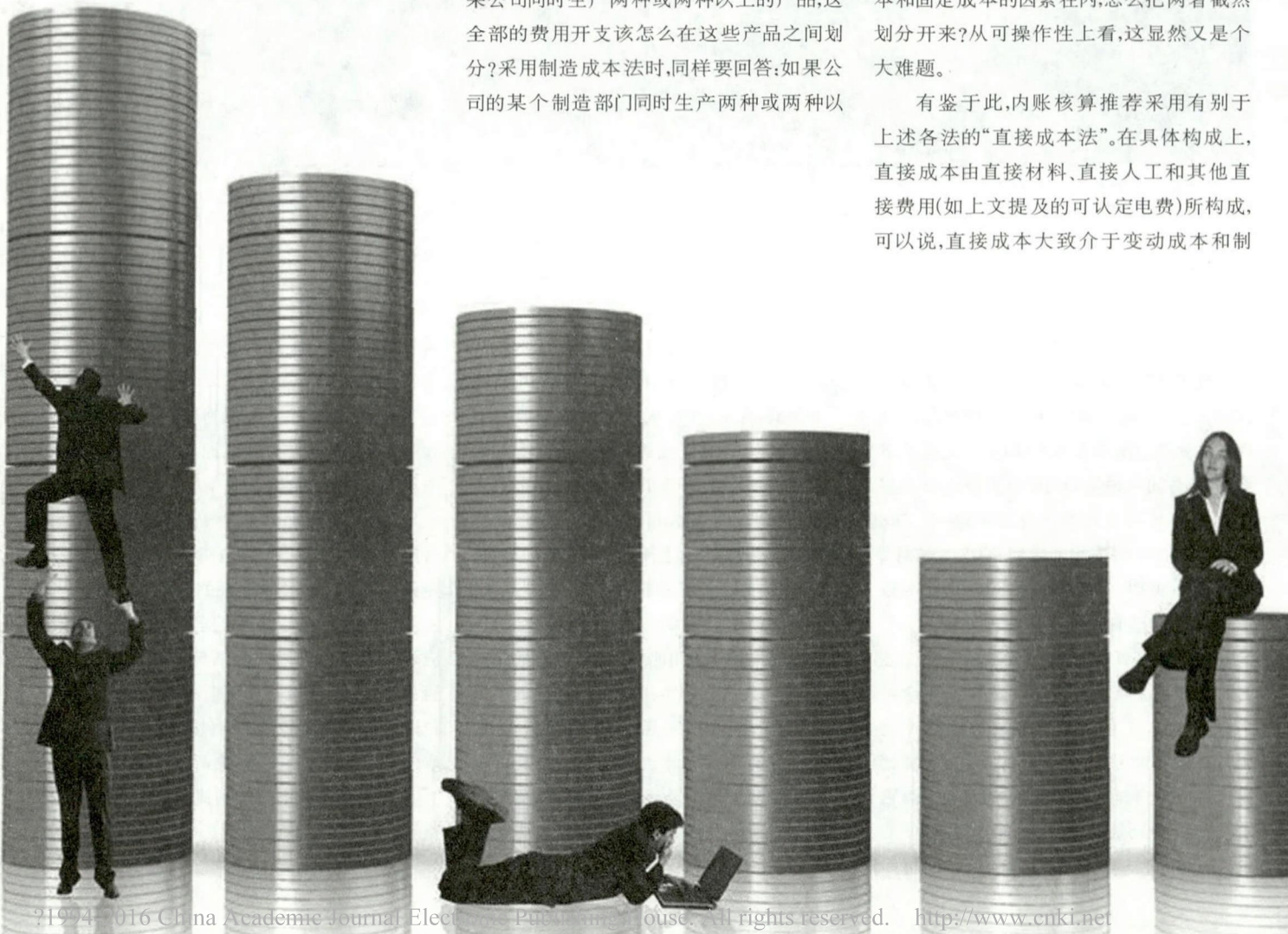
第三种是变动成本法，假设有某些开支是随产量（业务量）变动而同方向变动的，例如，生产量越大，原料采购资金也越大，和产量表现为线性关系，称为变动成本。其他开支则不会随产量变化而变化，例如房屋租金是个不变的金额，称为固定成本。把变动成本算作产品成本，而把固定成本作为当期的费用，不算产品成本。如果销售某种产品的收入高于其变动成本，该产品就算赚钱了。只要设想公司有多个制造部门，同时生产多种产品，产量又各有不同时，这样的做法算是“快刀斩乱麻”，极为简明，很容易理解并认同的。

不过应当说，这些看待成本的角度又各有各的麻烦。采用完全成本法时，要回答：如果公司同时生产两种或两种以上的产品，这全部的费用开支该怎么在这些产品之间划分？采用制造成本法时，同样要回答：如果公司的某个制造部门同时生产两种或两种以

上的产品，该部门发生的全部费用开支该怎么在这些产品之间划分？显然，除直接材料和直接人工之外，公司还存在看不出与产品有何关联的各种间接费用，这些如果硬要作为产品的成本，难免要主观武断地行事，甚至歪曲产品成本。严重的是，管理决策是要用到成本数据的，不实的成本就可能导致错误的判断。曾有美国某公司关闭了产品成本高于售价的低密度电路板生产线，以为从此可以止损，不料发现亏得更多。后来才知道，直正应该停产的是另一种高密度电路板，由于本该由它承担的间接费用被主观地转嫁给了被停产的产品，使被停产产品在账面上的成本很高，当了替罪羊。这就是成本真相有误，使管理层作出了方向完全相反的错误决策的有名案例。

采用变动成本法时，则很难回答这样的疑问：实际的费用开支往往不是理论假设那样“非此即彼”的，而是可能同时包含变动成本和固定成本的因素在内，怎么把两者截然划分开来？从可操作性上看，这显然又是个大难题。

有鉴于此，内账核算推荐采用有别于上述各法的“直接成本法”。在具体构成上，直接成本由直接材料、直接人工和其他直接费用（如上文提及的可认定电费）所构成，可以说，直接成本大致介于变动成本和制



造成本之间,比制造成本更具灵活性,比变动成本更具可操作性。更重要的是,它具有“可进化性”,随着管理精细化水平的提高,会越来越符合实际情况,也就越来越有助于管理决策。

直接成本是产品定价的底线,如果产品的不含税售价低于直接成本,这个产品就是“现金黑洞”,做得越多,亏得越多,对公司只有负贡献,要立即叫停。在清仓拍卖时,也要尽可能让价格高于直接成本,过低就是人们常说的“跳楼价”,连本都收不回来,没法维持下去了。

第三讲 长效贵重资产与低值易耗品

读者对第一讲的内容,可能存有疑问的,是“变卖写字楼的货币收入,减去该写字楼的原始购建成本,就是这次变卖活动的直接贡献”的说法,尽管在数字运算形式上和其他资产一致,说得过去,但如果分两种情况来看,一是这写字楼是全新的,二是这写字楼已经为公司服务了20年,内账对两种情况的处理都是相同的,是不是就站不住脚了?这需要作个专门分析。

首先要指出,财务会计处理业务时,主观臆想的传统极其浓厚,喜欢通过牵强附会的分析,即自作聪明的所谓“职业判断”,得到似是而非,甚至互相矛盾的结果。例如,一项固定资产要过多久才会终结使用寿命,本来就无法准确预期,自以为是地强行估计的结果,是认为每期都会“折旧”掉一部分,这叫“折旧费用”。要从固定资产的原始购进价值中减去累计的折旧费用以后,才是固定资产的“账面净值”。后来,另一种“职业判断”又来了,经过资产评估,该固定资产的公允价值是原始购进价值的N倍。不但原来计算的“折旧”白费了,这公允价值自身也不靠谱,真正变卖时肯定不是这个价!这是很无聊的行业风气。固定资产还在那儿好好发挥着作用,何来的“折旧费用”?可见,这凭空飞来,纯属虚构的“费用”,既不是内账所定义的“直接成本”,也不是“间接费用”,是管理会计绝对要排除在外的。那么,内账怎么看待和对待这个问题呢?

从现金流诊断的角度看,公司是一个既

有货币输入,又有货币输出的“现金池”。而为了赚钱,在开始从事生产经营活动前,是需要投资购建一些设施的,最低限度也要有办公场所、生产场所和生产设备等。这个通道或平台搭起来后,就形成赚钱能力,才可以开始“货如轮转,日进斗金”。

长效贵重资产就是构成公司基本生产经营环境,有助于公司自营活动的配套设施。例如生产设备、厂房和办公楼等,也包括土地使用权、购进的专利等无形资产在内。作为长效贵重资产,需要同时满足两个条件:一是预计可在自营活动中发挥长期效用(本教程姑且设定为2年或以上);二是单件达到规定的下限金额(本教程姑且设定为2万元或以上)。

长效贵重资产的作用,可以理解为“构建赚钱通道的设施”,提供了自营业务得以开展的环境条件,公司的商业活动、生产活动或其他服务正是在这个通道中不断循环周转,最终回归为货币资金的。可见,持有长效贵重资产的目的,与持有其他长期投资项目资产不同,与持有在通道中周转循环的存货也是不同的,人们更看重的是这些设施组合起来所形成的“通道赚钱效率”,而不是在将来可以变卖得钱,长效贵重资产组合起来,要对自营的生产经营活动提供持续的平台服务作用,是理所当然的,所以,它们全面配套后的业务运行效率、设备完好率等才是关注重点。至于其中的某个单件目前还值多少钱,将来处理时还能卖多少钱,倒在其次,因为购进它的目的,本来就不是为了变卖得钱。

此外,“长效”意味着可使用年限的不确定,即使是机械设备,除非工艺落伍需要淘汰,在理论上也有“永久寿命”,要不时更换的只是轴承、车刀、冲模等易损零部件,“长效”也意味着由于“夜长梦多”或者“收藏效应”,资产的未来价值不易确定,例如土地使用权可能价值大涨,百年厂房可能因成为纪念工业时代的“文物”而卖出天价。也就是说,对于写字楼等“长效贵重资产”,在最终处置之前,任何人为地计算折旧、预估减值损失和预估公允价值之类的行为,最后都被证明是不靠谱的,也是无聊的。所以,除了行政上的资产管理手段之外,只需要同时登记其价值,进

入内账管理。即除了品名数量之外,还要在会计账上保留原始购建金额。无论持有多长时期,这个原始购建金额一直保留着。并且要从制度上规定,确定定期盘点实物,当失去效用,或未失去效用而需提前处置时,要把处置的得到的货币收入(哪怕只是作为废品得到的回收价值)和这个原始购建金额对比,作为判断货币升溢(亏绌)的参照。这样的处理方式,和公司处理其他投资项目的资产是一致的,全新的写字楼也好,用了20年的写字楼也好,完全由市场来决定其最终价值,这才是站得住脚的、客观科学的做法。

除了长效贵重资产以外,经营过程中还需要不时购置许多实物,它们或者价值低到可以忽略,例如办公用品、灯管、电风扇之类,或者使用期限短到不值得关注,例如容易磨损腐蚀的轧辊、溜槽、化工管道等,需要时常更换。不能同时满足“长效且贵重”的条件,也就不是“长效贵重资产”,可以沿用过去的说法,称为“低值易耗品”。也就是只要满足“低值”(本教程姑且设定单件2万元以下),或“易耗”(本教程姑且设定预计效用2年以下)两条件之一,或者两者兼而有之的,就算是低值易耗品。

低值易耗品当然也是构成公司运营环境的资源,但由于以上所说两个原因,一旦投入使用,实际上就没有多大的回收价值,所以不值得特别关注,只需要用一般的行政手段管理实物即可。在会计账面上,低值易耗品投入使用后,就作为间接费用一次性注销了。

长效贵重资产是长期投资决策的结果。对于有些项目,如特定产品的生产线来说,即使是单件价值不达标准的某些构成物,因为是成套设施的一部分,在基建安装完成时,也可作为“长效贵重资产”,进入投资项目清单,整体移交给生产运营使用。不过,投入使用后需要局部更换时,就要按单件是否符合“长效贵重资产”标准来处理了。单件重置价格符合标准的,注销报废的单件资产的原始购进成本,登记新资产的购进成本;单件重置价格不符合标准的,视同低值易耗品,作为当期间接费用处理了。该繁则繁,可简则简,因为,这里看重的、要维持的是“成龙配套”的运行能力。^④